



La connaissance approfondie selon W.E. Deming et la RSE

Frédéric Canard

► To cite this version:

| Frédéric Canard. La connaissance approfondie selon W.E. Deming et la RSE. 2010. halshs-00468812

HAL Id: halshs-00468812

<https://shs.hal.science/halshs-00468812>

Preprint submitted on 7 Apr 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

LA CONNAISSANCE APPROFONDIE SELON E. W. DEMING ET LA RSE

CANARD Frédéric

Maître de conférences

Laboratoire GREDEG – UMR CNRS 6227 - Université Nice Sophia Antipolis (UNS)

250 rue Albert Einstein, Bât. 2

06560 Valbonne Sophia-Antipolis

Tél : 06 81 06 10 46

E-mail : canard@unice.fr

LA CONNAISSANCE APPROFONDIE SELON E. W. DEMING ET LA RSE

Résumé

W.E. Deming a pour ambition de contribuer à la transformation des systèmes de management qu'il juge responsable de pertes à l'origine du déclin de nos sociétés. Son dernier ouvrage précise le système de pensée appelé « *système de connaissance approfondie* » qui doit conduire à cette transformation. Ce système présente l'originalité d'articuler des réflexions relatives à la théorie des systèmes, à la théorie statistique et à des théories comportementales. L'objectif de cette communication est de montrer en quoi l'adoption de ce système de pensée peut favoriser des comportements socialement responsables et une Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). La méthodologie de notre recherche repose sur une revue de littérature empruntée à différents champs disciplinaires et nous permettant de croiser les thèmes du management de la qualité, de l'éthique et de la RSE.

Mots clés

Deming – Management de la qualité – Ethique – Comportement socialement responsable
Responsabilité Sociale des Entreprises –

Keywords

Deming – Quality Management – Ethics– Socially responsible behaviour – Corporate social responsibility –

Introduction

L'un des aspects relativement méconnu de l'œuvre de W.E. Deming est son système de « *connaissance approfondie* » (*Profound Knowledge*). Deming est une figure emblématique du « *Total Quality Management* » (TQM), c'est-à-dire la recherche permanente, à travers l'application de principes et de méthodes liées à la qualité, de progrès dans tous les domaines du management. L'idée principale qui ressort de ses deux ouvrages de 1986 et 1994 est la transformation du style de management dans les organisations qui nécessite, au préalable, une intériorisation par les individus de son système de connaissance approfondie. Ce système repose sur une mise en relation des concepts de « *système* », de « *variation* », de « *connaissance* » et d'aspects relatifs à la « *psychologie* » des individus.

L'objectif de cette communication est d'explicitier les hypothèses non formulées qui résultent du système de connaissance approfondie de Deming parce qu'elles traduisent un ensemble de questionnements utiles à la compréhension, au niveau des individus, de Comportements Socialement Responsables (CSR) et, au niveau de l'organisation, de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).

Notre recherche s'articule en trois parties. La première présente W.E. Deming et son système de connaissance approfondie afin de bien cerner les spécificités du personnage et de son œuvre. La deuxième partie justifie nos définitions relatives à l'éthique, aux CSR et à la RSE. Dans une troisième partie, nous montrerons en quoi les prescriptions managériales issues du système de connaissance approfondie de Deming peuvent favoriser des comportements socialement responsables. En conclusion, nous présenterons les apports et les limites de notre recherche ainsi que ses prolongements futurs.

1. W.E. Deming et la connaissance approfondie

W. E. Deming est un personnage souvent présenté comme un « *gourou* » de la qualité. Il fait l'objet de controverses parce que ses écrits sont perçus parfois comme traduisant des positions simplistes et excessives sur la transformation des organisations, ou parce qu'ils manquent de références historiques et théoriques ou encore parce qu'ils foisonnent, comme une bonne partie de la littérature sur la qualité, de termes à évocation éthique et religieuse. Mais ses travaux avec W Shewhart dans les années 30 vont lui permettre d'acquérir une légitimité scientifique et sa renommée internationale dans les domaines de la statistique et du management est incontestable (1.1). Deming élabore son système de connaissance approfondie dans son ouvrage de 1993 réédité en 1994 et intitulé « *Du nouveau en Economie* ». Cet ouvrage fait suite à son livre précédent « *Hors de la crise* » publié en 1982 et 1986¹. Les titres de ses ouvrages peuvent être perçus comme provocateurs mais ils évoquent surtout l'idée qu'une nouvelle économie ou que le moyen de sortir de la crise ne réside pas dans de simples techniques et outils mais dans une transformation profonde dans la façon dont nous nous percevons, dont nous percevons les autres et nos relations avec le monde dans lequel nous vivons (1.2).

¹ Nous utiliserons le plus souvent les traductions françaises de ses deux ouvrages réalisées, par J. M. Gogue, en 1996 (pour la seconde édition du livre « *Du nouveau en Economie* ») et 1991 (pour la deuxième édition de l'ouvrage « *Hors de la crise* »).

1.1. W.E. Deming²

William Edwards Deming (1900-1993) est un statisticien américain dont la spécialité de départ est la physique théorique et les principales contributions concernent à la fois les domaines de la statistique et du management. Par sa formation initiale, Deming n'a pas pour vocation *a priori* de s'intéresser aux pratiques de management des entreprises mais sa rencontre avec son maître à penser W.E. Shewhart va certainement jouer un rôle crucial dans le développement de sa carrière de consultant au Japon, à partir des années 50, puis aux Etats-Unis, à partir des années 80 où elle trouvera son apogée. Deming est l'un des fondateurs du Management Total de la Qualité (*Total Quality Management*) (TQM) dont les origines ne se trouvent pas, à la différence d'autres modes de gestion, dans les sciences sociales, mais dans la théorie statistique, en particulier le contrôle statistique des processus (*Statistical Process Control*) (SPC) basé sur les techniques d'échantillonnage et l'analyse des variations (Grant, Shani, Krishnan, 1994). Les origines du TQM peuvent être trouvées dans le livre « *Contrôle économique de la qualité des produits manufacturés* », écrit par W.A. Shewhart et publié en 1931. En 1937, Shewhart et Deming étudient la théorie de la stabilité des systèmes qu'ils conçoivent non seulement comme un support mathématique pour l'étude des processus industriels, mais aussi comme une philosophie de management (Gogue, 1991)³. Pour Shewhart et Deming, la notion de variation est un aspect essentiel des systèmes naturels comme des systèmes industriels. La nature produit des variations et, plus encore, les processus naturels semblent varier dans certaines limites. Ainsi, le résultat d'un processus naturel peut être prévisible mais seulement avec une certaine étendue et non avec la précision d'une balle rencontrant une cible (Johnson, 2000). Aussi, les processus industriels doivent-ils être perçus de la même façon que les processus naturels. Par ailleurs, comme G. Bateson qui attribuait les problèmes humains à la différence « *entre la manière dont les hommes pensent et la manière dont la nature fonctionne* », Deming et Shewhart considèrent qu'il faut penser les variations dans les systèmes humains de la même que nous les observons dans la nature. Il ne s'agit pas, contrairement à une idée reçue, de réduire toutes les variations. Au contraire, il faut comprendre pourquoi elles existent et ce qu'elles nous enseignent. Certaines variations dans les processus et les produits doivent être réduites pour tendre vers zéro tandis que les variations dans les processus naturels sont essentielles, notamment pour la survie des organismes (Johnson, 2000, Johnson, Brooms, 2000).

Trois autres éléments majeurs peuvent être retenus de l'œuvre de Deming : la roue de Deming appelé aussi cycle de Shewhart ou cycle PDCA (Plan, Do, Check, Act), ses 14 principes de management et son système de connaissance approfondie.

Notons aussi que Deming a reçu de nombreuses distinctions pour son rôle au Japon de l'après-guerre puis aux Etats-Unis à partir des années 1980. En reconnaissance de sa contribution au succès de l'économie japonaise, l'Association Japonaise des Scientifiques et Ingénieurs (JUSE)⁴ a institué le prix Deming en 1951. L'empereur du Japon lui a décerné en 1960 la médaille de seconde classe du Trésor Sacré. Aux Etats-Unis, Deming a reçu de nombreuses autres récompenses, dont la médaille Shewhart de l'Association Américaine pour la Qualité et le prix Samuel S. Wilks de l'Association américaine de statistique. Il a été élu en 1983 à l'Académie des Sciences des USA.

² Pour une présentation de W. E. Deming, voir aussi le site de l'institut Deming aux USA (<http://www.deming.org>) et en France l'Association Française Edwards Deming (<http://fr-deming.org>).

³ En introduction de l'ouvrage « *Hors de la crise* ».

⁴ Union of Japanese Scientists and Engineers.

Enfin, Deming est rarement considéré par la profession comme un théoricien du management. Nous verrons que peu de choses dans le système de la connaissance approfondie de Deming sont originales. Il a développé le concept de variations avec Shewhart dans les années 30 ; il fait référence à des théories comportementales et à la théorie des systèmes développée entre les années 50 et 70 ; enfin, il développe des relations entre la prévision, l'observation et la théorie bien connues dans le champ scientifique. En revanche, il a intégré ces différents aspects dans un système de pensée cohérent permettant de comprendre le fonctionnement de nos systèmes de management et d'interroger dans une certaine mesure quelques aspects relatifs à la RSE. Il est aussi l'un des auteurs les plus fréquemment cités au cours de ces trente dernières années dans les trois principales revues internationales relatives au management des opérations (Pilkington, Meredith, 2009)⁵. Ses ouvrages ont été traduits dans plus de 10 langues et on compte encore aujourd'hui plus 100 associations et groupes de réflexion le concernant à travers le monde (Polito, Kros, Berry, 2004). Plus encore, pour certains auteurs, les concepts contenus dans ses deux ouvrages de 1986 et 1994 peuvent être explicités et articulés, d'une part, en vue de l'élaboration d'une théorie du management (Anderson et al., 1994, 1995 ; Rungtusanatham et al. 1998, 2003 ; Hillmer & Karney, 1997, 2001). D'autre part, la question de l'éthique reste implicite dans les travaux de Deming mais une clarification de ses concepts permet de mieux appréhender les valeurs morales contenues dans les pratiques du TQM (Wicks, 2001). Notons encore que Deming élaborait lui-même un code d'éthique⁶.

1.2. La connaissance approfondie

La connaissance approfondie peut se définir comme un système de pensée. Le système de connaissance approfondie apparaît dans son ouvrage de 1994. Ses 14 points pour le management décrits dans son précédent ouvrage de 1986 sont « *une conséquence logique de ce système... qui donne une optique permettant de comprendre et d'optimiser les organisations dans lesquelles chacun travaille* » (Préface de Deming, 1994)

Ce système est composé de quatre éléments interdépendants :

- une compréhension du système
- une connaissance des variations
- une théorie de la connaissance
- une connaissance de la psychologie.

Ces différents éléments interagissent les uns avec les autres. Par exemple, une connaissance de la psychologie des individus est incomplète sans une connaissance statistique des causes de variations d'un système.

L'assimilation par les personnes de la méthode de connaissance approfondie est, selon Deming, la première étape de la transformation d'un système de management. Cette transformation nécessite une « *vision de l'extérieur* », c'est-à-dire des concepts permettant de

⁵ L'étude porte sur une analyse bibliographique de 75000 citations dans Journal of Operations Management (JOM), the International Journal of Operations and Production Management (IJOPM) et Production and Operations Management (POM). Sur les 27 dernières années, Deming arrive en 13^{ème} place parmi les 50 auteurs les plus connus au monde dans le domaine.

⁶ Ce code de « *conduite professionnelle* » (« *Code of Professional Conduct* ») clarifie à la fois, ses obligations, comme consultant en statistique, envers ses clients, et réciproquement, ses attentes auprès de ses clients. Il fut publié dans la revue internationale de statistique en 1972.

comprendre comment fonctionnent les organisations dans lesquelles nous travaillons. La transformation est d'abord individuelle. Elle consiste en une nouvelle manière d'être, une nouvelle façon d'aborder le changement par le TQM, ses principes, ses concepts et ses méthodes. Le changement repose d'abord sur l'adoption de nouveaux principes (changer sa manière d'être) puis de nouveaux concepts (changer sa manière de voir), et enfin sur de nouveaux outils d'organisation et de gestion (changer sa manière de faire) (Boronat, Canard, 1992, 1995). Pour Deming, « *quand une personne a fait cette transformation, elle voit d'une autre manière les événements, les chiffres, les relations entre les groupes, les individus, et ses propres relations avec les autres... quand une personne a compris la méthode de connaissance approfondie.... elle a un nouveau référentiel pour juger ses propres décisions et pour transformer l'organisation où elle se trouve* » (p. 77). L'individu transformé présente les caractéristiques suivantes : « *il donne l'exemple, il sait écouter mais ne transige pas, il enseigne aux autres continuellement, il aide les autres à s'extraire de leur mode de pensée et de leur mode d'action pour s'orienter vers la nouvelle philosophie, sans se sentir coupable de ses actions passées* » (p. 78). C'est donc au niveau des prescriptions managériales pour la transformation des organisations et sur le terrain de l'éthique des personnes et des managers que l'on peut comprendre son système de connaissance approfondie.

2. L'éthique et la RSE

Pour comprendre les apports du système de pensée de Deming à la RSE, nous définirons d'abord l'éthique (2.1) puis aborderons ses principales approches afin de disposer d'un éclairage suffisamment complet du processus d'évaluation éthique (2.2). Nous privilégions ensuite une approche qui part des individus et qui tend à montrer que leur comportement socialement responsable peut favoriser, au niveau organisationnel, une responsabilité sociale des entreprises (2.3).

2.1. L'éthique

Au sens étymologique du terme et dans le langage courant, l'éthique peut se définir comme la morale comme une approche des comportements humains, une réflexion sur les « *mœurs* » (Ricoeur, 1990)⁷. Selon S. Mercier (2000), l'éthique apporte une dimension individuelle supplémentaire par rapport à la morale. La morale regroupe un ensemble de normes conformes à un groupe et qui s'imposent à tous. L'éthique est un ensemble de principes, de valeurs et de croyances qui dirigent la conduite des individus. Elle est recherche identitaire et a pour ambition de distinguer, par une réflexion personnelle, la bonne et la mauvaise façon d'agir.

L'éthique peut s'appréhender également à partir de deux principes : le principe selon lequel bien agir consiste à faire ce qu'il faut (« *doing the right thing* ») et le principe consistant à faire les choses comme il faut dès la première fois (« *doing things right the first time* ») (Stahl, Grigsby, 1997). Selon G. Zwetloost (2003), la RSE est fondamentalement liée au premier principe alors que les systèmes de management relèvent davantage du second principe. En revanche, le développement de la RSE au sein des organisations doit reposer aujourd'hui simultanément sur ces deux principes ainsi que sur celui de l'amélioration continue et de l'innovation. Pour M.L. Jacques (1999), en associant les deux premiers principes, la qualité et l'éthique ont la même définition « *doing right things right* ». Certes, la

⁷ L'éthique vient du grec (*éthos*), la morale du latin (*mores*), et les deux renvoient à la notion de *mœurs*, c'est-à-dire à une façon d'être, un comportement, une conduite.

définition de l'éthique est peu opérationnelle mais elle nous permet de comprendre en quoi la philosophie de management de la qualité de Deming vise un but éthique.

2.2. Les approches de l'éthique

La philosophie morale distingue au moins trois approches principales de l'éthique permettant d'évaluer ce qui est « bon » ou « mauvais ». Chacune de ces approches aborde sous un angle différent le processus d'évaluation éthique. Mais elles présentent nécessairement des points communs car elles traitent à la fois de résultats, d'actions et d'acteurs : « *toute action provient d'un acteur et produit un résultat* » (Koehn, 1995).

L'éthique déontologique se réfère principalement à Emmanuel Kant pour qui la morale est un impératif catégorique, c'est-à-dire une obligation inconditionnelle. Dans cette approche, toute action est jugée bonne ou mauvaise par référence à des obligations morales, indépendamment de ses conséquences. A l'opposé, l'éthique téléologique, appelée aussi éthique conséquentialiste, implique que toute action ne peut être jugée bonne ou mauvaise qu'en raison de ses conséquences. L'utilitarisme constitue une forme du conséquentialisme dans le sens où une action est considérée comme morale si elle contribue à l'utilité générale : le plus grand bonheur du plus grand nombre (Jeremy Bentham, 1748-1832 ; John Stuart Mill, 1806-1873). Par contraste avec l'éthique déontologique, l'éthique téléologique met l'accent sur les effets des actions, c'est-à-dire sur ce qui est observable plutôt que sur ce qui est intentionnel. Enfin, l'éthique des vertus d'Aristote s'intéresse davantage aux caractéristiques de la personne. Le « bien » désigne la possession et l'exercice par les personnes de qualités ou de vertus devant conduire à une réalisation de soi : par exemple, l'honnêteté ou la « *phronesis* » d'Aristote définie comme la prudence, comme une « *sagesse pratique* » (« *practical wisdom* »). Alors que l'approche déontologique fournit des règles morales, l'éthique des vertus énonce des conseils. Pour M. Arbouche (2008), le principe fondamental de l'éthique des vertus est d'obéir à sa conscience, ce qui en fait une morale de la responsabilité personnelle. La vertu est un habitus, une « *compétence éthique* » qui qualifie la personne et donne le pouvoir de bien agir. Cette compétence éthique évoque aussi le principe du « faire ce qu'il faut » (« *to do right thing* ») et de la motivation intrinsèque par contraste avec la compétence opérative relevant davantage du principe « *to do things right* » et d'une motivation extrinsèque.

2.3. Les comportements socialement responsables et la RSE

La RSE est souvent perçue et analysée sous l'angle de la logique et des activités de l'organisation. Or, peu de choses ont été dites sur les caractéristiques individuelles et les comportements qui peuvent encourager le développement de la RSE (Schneider et al., 2005). Afin d'aborder les apports de la philosophie de management de Deming basée principalement sur l'individu, nous mobilisons les contributions de D. Crilly et al. (2008) et S.C Schneider et al. (2005) nous permettant de caractériser des Comportements Socialement Responsables (CSR) puis de définir la RSE.

Globalement, des comportements socialement responsables peuvent être appréhendés comme des décisions et des actions individuelles délibérées et qui bénéficient à la société au sens large. A partir de la notion de vertu d'Aristote et d'autres recherches récentes en psychologie morale, S.C Schneider et al. présentent quatre hypothèses soutenant leur définition des CSR.

Un comportement socialement responsable est basé sur les notions de choix et d'agence au sens d'une capacité d'agir (« *agency* »). Il est supposé que les membres de l'organisation exercent des choix, ont la capacité de faciliter ou d'empêcher des choses d'arriver, assument,

en conséquence, des responsabilités personnelles et sont guidés par une vision de la vie heureuse (« *vie bonne* ») (« *good life* »). Un individu se comporte de manière socialement responsable si ses actions reposent sur des motivations intrinsèques plutôt que sur des promesses de récompenses ou des menaces de sanctions. Par ailleurs, tout comportement est socialement responsable s'il est intégré dans des prises de décision et des activités quotidiennes. Enfin, un comportement socialement responsable dépend davantage d'une sagesse pratique, c'est-à-dire d'un perfectionnement des vertus par l'habitude, que de l'adhésion à des principes moraux abstraits et universels (au sens déontologique) ou d'une focalisation excessive sur les conséquences des actions (au sens utilitariste).

Au niveau organisationnel, la RSE peut être alors perçue comme une approche « *intégrée* », des aspects sociaux et éthiques dans les objectifs stratégiques et les prises de décision quotidiennes des firmes. Elle se distingue ainsi à la fois de la perspective « *contractualiste* » considérant que la seule responsabilité de l'entreprise s'exerce auprès des actionnaires (Friedman, 1970) et de la perspective « *philanthropique* » impliquant une vision instrumentale de la RSE (Porter & Kramer, 2002). Les activités liées à la RSE, parfois perçues malicieusement comme un vol aux actionnaires, ou cyniquement comme des efforts réalisés par les services de relation publique en vue d'accroître la réputation de l'entreprise, peuvent en réalité créer de la fierté, renforcer l'identification et accroître l'engagement des acteurs envers l'organisation (Schneider et *al.*, *op.cit.*).

3. Les apports de la connaissance approfondie

Les concepts issus du système de connaissance approfondie de Deming visent explicitement à fournir des lignes directrices pour la transformation des systèmes de management. Il ne s'agit pas pour Deming, à l'époque, de s'interroger directement sur le caractère « éthique » et « socialement responsable » des comportements dans les organisations. En revanche, il est possible de montrer en quoi ses conceptions sur le rôle des individus, le fonctionnement et la transformation des organisations peuvent favoriser de tels comportements. Les quatre éléments de son système de connaissance approfondie contiennent des prescriptions dont on peut mettre en évidence les fondements éthiques. Pour Deming, le rôle du management est de percevoir l'organisation comme un « *système* » (2.1). La distinction entre causes spéciales et causes communes de « *variations* » d'un système est essentielle pour en comprendre la stabilité puis l'amélioration (2.2). Les acteurs doivent se doter également d'une « *théorie de la connaissance* » pour mieux agir (2.3), et disposer d'« *une connaissance de la psychologie* » des personnes afin d'être motivés pour réaliser les buts du système (2.4). Les notions de système, de variations, de connaissance et de motivation sont interdépendantes dans le système de pensée élaboré par Deming.

3.1. L'organisation perçue comme un système

« *Un système est un réseau de composants interdépendants qui agissent ensemble pour chercher à atteindre le but qui lui est propre ... Un système doit avoir un but ... Un but doit toujours être directement lié à la question de savoir comment on peut améliorer la vie de chacun* » (Deming, 1996, pp. 41-43).

Tout manager doit comprendre le système qu'il dirige sans quoi il ne peut ni le diriger, ni l'améliorer. Cette compréhension nécessite une prise de conscience par le management de ses

engagements envers le but du système (3.1.1) et un nouveau savoir être : un mode de pensée « holiste » (3.1.2).

3.1.1. Une prise de conscience des engagements envers le but du système

La première mission du management est de diriger les efforts de tous les composants vers le but du système. Le dirigeant doit, par une réflexion personnelle, définir un but clair résultant d'un choix entre plusieurs options possibles puis tenir fermement ses engagements. Il s'agit de « *garder fermement le cap de la mission d'amélioration* » (1991, pp. 79-82) en respectant les buts fixés ainsi que des obligations morales, au sens déontologique : « *les clients, les fournisseurs et les employés ont besoin d'entendre la direction générale déclarer fermement ... son intention de rester présente sur le marché en offrant des produits et des services qui aideront les hommes à vivre mieux... La direction générale doit s'engager par écrit à ce que personne ne perde son emploi pour avoir contribué à la qualité et à la productivité* » (op.cit., pp. 81-82). Etre constant sur ses croyances et ses engagements constitue un premier pas crucial vers un comportement éthique. Définir des buts clairs facilite aussi une convergence des comportements et le maintien d'une communauté d'intérêts. Le point de vue de Deming est également téléologique car le devoir de l'organisation est de rester compétitive et de conserver ses employés. Enfin, l'organisation doit aussi être prête à examiner si ses différents buts sont cohérents et s'ils prennent en compte les objections des différentes parties prenantes (Nayebpour, Koehn, 2003). Il ne s'agit pas seulement que l'organisation survive à long terme mais, plus encore, que les actionnaires, les employés, les fournisseurs, les clients, la communauté et l'environnement gagnent ensemble dans le long terme (Deming, 1996, p. 42). Le moyen d'y parvenir est de comprendre puis satisfaire, en priorité, les attentes des clients (Hillmer, Karney, 1997). « *Le consommateur est la partie la plus importante de la chaîne de production* » (Deming, 1991, p. 185). La perspective de Deming est utilitariste. Il s'agit de parvenir au bien-être et à la satisfaction de tous en mettant l'accent explicitement sur les clients, implicitement sur les actionnaires, et en considérant les bénéfices résultant pour les autres parties prenantes (Raiborn, Payne, 1996).

3.1.2. Un mode de pensée holiste

« *Si les différents éléments d'une société sont tous optimisés (chacun pour son bénéfice individuel...)... la société n'existera pas. Si c'est l'ensemble qui est optimisé, les éléments n'existeront pas* » (1996, p. 59). Pour optimiser le système, le management doit être pleinement conscient des interdépendances et des interactions entre les composantes du système. Or, plus l'interdépendance est grande entre les éléments du système, plus la communication et la coopération sont nécessaires entre eux. Dans un système comme l'entreprise, les interdépendances sont fortes : « *les efforts des différentes divisions ne s'ajoutent pas, ils sont interdépendants... chaque élément a le devoir de contribuer le mieux possible aux objectifs du système sans chercher à augmenter un score individuel (production, bénéfices, vente, etc.) en concurrence avec d'autres éléments du système. Il peut arriver que certains éléments travaillent à perte pour optimiser le système* » (p. 81). L'optimisation d'un système repose sur la bonne volonté des personnes de coopérer, c'est-à-dire de travailler ensemble pour un but commun. « *L'exemple d'une excellente optimisation d'un système est celui d'un orchestre classique. Les musiciens ne viennent pas jouer des solos comme s'ils étaient des prima donna, chacun essayant de capter l'attention du public. Ils viennent pour s'entraider. Aucun n'a besoin d'être le meilleur* » (p. 80).

La perception systémique de l'organisation décrite par Deming implique un élargissement des horizons éthiques. Ce que Deming demande au management est en définitive un nouveau

savoir-être, une nouvelle façon de penser plus systémique : holiste. Il s'agit de percevoir l'organisation dans son ensemble, comme un tout qui est plus que la simple somme de ses parties, et dont les interactions sont fondamentales à comprendre. Au niveau organisationnel, adopter ce mode de pensée revient à ne plus se concentrer uniquement sur certains problèmes, mais à percevoir un ensemble de problèmes dont font partie les problèmes éthiques (Roth, 1993). On retrouve cette perspective dans les référentiels des prix qualité conçus comme des systèmes et comportant un volet relatif à la RSE⁸. Au niveau individuel, nous avons souvent tendance à porter des jugements sur des personnes, notamment à juger leurs intentions ou les conséquences de leurs actions et à négliger d'autres dimensions importantes de l'éthique. Parfois, nous omettons de nous demander, par exemple, ce que nous aurions pu faire à la place d'une personne ayant commis une faute, ce que nous aurions pu faire éventuellement pour l'aider (Nayebpour, Koehn, 2003)⁹. Deming encourage ce type de comportement proactif plutôt que réactif, préventif voire prévenant lorsqu'il met en évidence les caractéristiques personnelles d'un leader amené à aider les personnes à optimiser le système : *« il aide ses subordonnés à se considérer comme des éléments d'un système... il est un entraîneur et un conseiller, non un juge...il sait que, dans un système en état stable, il ne peut que gêner un employé quand il lui dit qu'il a commis une erreur... »* (1996, p. 107). Plus encore, pour Deming, il s'agit aussi d'interroger fondamentalement la raison d'être de l'organisation : *« Comment pourrait-on vivre autrement ?... Qu'arrivera-t-il si les dirigeants ne sont pas meilleurs ? Comment peuvent-ils être meilleurs ? Selon quels critères portons-nous des jugements ? »*¹⁰.

3.2. La connaissance des variations

« Les variations, c'est la vie. Il y aura toujours des variations entre les êtres humains, dans les résultats, dans les services, dans les produits » (Deming, 1996, p. 82). Deming pense que des variations excessives sont, la plupart du temps, des sources de problèmes et que, par conséquent, il est préférable, toutes choses égales par ailleurs, de réduire les variations, ou du moins les comprendre.

Réduire les variations, c'est éviter l'irrégularité, quand c'est possible. Le raisonnement consiste à considérer que *« la plupart des gens préfèrent la certitude à l'incertitude, le prévisible à l'imprévisible, recevoir des produits, des services et des informations au moment où ils les attendent plutôt que trop tôt ou trop tard... un monde où les résultats sont conformes aux attentes »* (Hillmer, Karney, 2001).

Plus encore, la vraie question n'est pas tant de réduire les variations que de savoir ce que les variations nous enseignent sur les systèmes et les personnes qui y travaillent¹¹. La notion de

⁸ Il y est généralement question que l'organisation décrive la manière dont elle prend en compte ses responsabilités vis-à-vis du public, s'assure de comportements éthiques et de pratiques citoyennes.

⁹ Pour D. Koehn (1995), l'éthique des vertus constitue une alternative à d'autres systèmes éthiques comme l'utilitarisme. Il ne s'agit pas seulement de considérer les conséquences de nos actions vis-à-vis des autres en termes d'utilité ou de satisfaction mais aussi l'honnêteté que nous avons vis-à-vis de nous-mêmes relativement à nos désirs ou à différentes options que l'on pourrait envisager.

¹⁰ Cf le premier chapitre de son ouvrage de 1996 intitulé *« Notre façon de faire »* (p.1).

¹¹ Selon H.R. Neave (1990, p.57), le message de Deming serait le suivant *« if I had to reduce my message for management to just a few words, I'd say it all had to do with reducing variation »*. Or, Deming insiste dans son ouvrage de 1996 sur la nécessité de comprendre les variations. Aussi, lors d'une interview sur l'éducation, Deming indique-t-il avec force et une certaine forme d'intrigue, à trois reprises, qu'il n'a jamais dit qu'il faille réduire les variations mais que dans certains cas, c'est possible, dans d'autres non. : *« I didn't say reduce it. Sometimes, you would, sometimes you wouldn't... You better have a theory. If you have a theory then you know the answer there »* (<http://daytonos.com/deming>).

variation a été développée par W. Shewhart (1931) et reprise par W. Deming. Elle implique de distinguer deux types de causes de variation d'un système (ou d'un processus)¹² :

- d'un côté, les causes communes font partie du système. Ce sont des causes dont la présence est systématique/chronique et qui, séparément, ont un faible impact sur les résultats. Elles provoquent des variations naturelles que l'on peut prévoir dans certaines limites. Elles sont toujours présentes et ne peuvent être réduites que si le système est modifié.
- d'un autre côté, les causes spéciales ne proviennent pas du système, ainsi leur élimination nécessite des actions immédiates plutôt qu'un changement fondamental du système. Elles provoquent des variations importantes et inhabituelles du système.

La confusion entre causes communes et causes spéciales et, plus généralement, la méconnaissance de ce qu'est un système stable ont des implications sur un plan éthique (3.2.1). De plus, on ne peut pas attribuer à ces deux types de causes la même importance dans l'origine des problèmes d'une organisation (3.2.2).

3.2.1. Agir en connaissance de cause

Pour Deming, comprendre ce qu'est un système stable est essentiel pour diriger n'importe quel système. Un système (ou un processus) est dit stable lorsque l'on peut anticiper la distribution statistique de ses résultats. Il est prévisible dans certaines limites, c'est-à-dire qu'il ne comporte que des causes communes. Au contraire, il est impossible de prévoir les performances d'un système instable, notamment les variations qui se produiront dans l'avenir concernant les quantités, les coûts, les délais.... Un système instable indique une situation non maîtrisée. Il laisse apparaître des variations montrant la présence de causes spéciales qu'il faut éliminer pour revenir à une situation stable.

Or, toute personne qui cherche à améliorer des résultats fait souvent deux types d'erreurs coûteuses :

- réagir à un résultat comme s'il provenait d'une cause spéciale alors qu'il provenait en réalité de causes communes de variations ;
- traiter un résultat comme s'il provenait de causes communes de variations alors qu'il provenait en réalité d'une cause spéciale (Deming, p. 83).

La première erreur consiste à agir par rapport à un problème (un défaut du produit, une réclamation d'un client...) comme si le problème était spécifique, inhabituel, alors qu'en réalité, il s'agit d'un problème chronique, due à des causes communes. Dans son ouvrage de 1996 (Chapitre 8), Deming montre comment des problèmes environnementaux et sociaux (pollutions, incendies... accidents du travail, absentéisme...) peuvent être considérés à tort comme provenant de causes spéciales impliquant des jugements hâtifs et la recherche de responsabilités individuelles¹³.

La deuxième erreur, contrairement à la précédente, revient à agir sur les causes communes, à modifier le système, alors qu'en réalité il serait préférable d'agir directement sur la cause

¹² Pour une présentation du contrôle statistique des processus, voir notamment F. Canard (2009) ou bien des ouvrages plus spécialisés sur le sujet.

¹³ « Dans la médecine, l'industrie ou la finance, tous les procès intentés pour mauvaises pratiques supposent la présence d'une cause spéciale : il y a nécessairement un coupable. Mais si l'enquête est menée avec une certaine connaissance des variations, on peut aboutir à des conclusions différentes : l'évènement peut avoir été provoqué par le processus lui-même » (Deming, op.cit. p. 158).

spéciale, ce qui suppose que l'on puisse « *statistiquement* » grâce aux cartes de contrôle savoir qu'il s'agit bien d'une cause spéciale et non de causes communes. Deming (p. 147) pense qu'il est impossible de faire disparaître simultanément les deux types d'erreur et arrive aux mêmes conclusions que Shewhart. La meilleure solution est de commettre tantôt la première erreur tantôt la seconde mais le plus rarement possible ; la meilleure méthode est d'utiliser des cartes de contrôle permettant de distinguer clairement les causes communes et les causes spéciales et surtout d'agir (en connaissance de cause).

La connaissance, au moyen de cartes de contrôle, de ce qui relève de causes communes ou de causes spéciales de variation d'un système, est un élément important de la prise de décision et plus généralement de la prise de conscience que les agents peuvent avoir des conséquences de leurs actions. A l'inverse, la méconnaissance de la distinction entre causes communes et causes spéciales peut induire des erreurs de jugement provoquant ou perpétuant des comportements injustes qui affaiblissent une communauté d'intérêts. Enfin, les acteurs peuvent être amenés à adopter une attitude plus raisonnable au sens de la prudence ou de la sagesse pratique d'Aristote dans la mesure où « *celle-ci permet de bien choisir lorsqu'il faut compter avec des nombreuses possibilités (mais) surtout lorsqu'elle permet de décider en connaissance de cause quand il est opportun de consacrer du temps et de l'énergie au choix* » (Campodonico, 2008).

3.2.2. Le système de management est responsable, pas les employés

Une autre implication importante, du point de vue de l'éthique, de la distinction entre causes communes et causes spéciales de variation est la quantification qu'opère Deming à ce sujet. Il observe, d'après son expérience, que les causes spéciales sont, approximativement, à l'origine de 6 % des variations, et que 94 % des causes de variation d'un système, donc de la non qualité, est due à des causes communes qui relèvent du système de management de l'entreprise (1991, p. 35 ; 1996, p. 28). La très grande majorité des problèmes d'une organisation provient donc du management et non des employés (plutôt que l'inverse), ce dont Deming s'explique ainsi : « *une erreur d'interprétation des résultats que l'on commet très souvent consiste à supposer que chaque accident ou chaque défaut est imputable à un événement particulier bien connu, généralement parce qu'il est d'actualité. Il peut arriver qu'un défaut soit imputable à une erreur flagrante d'un employé ; mais la plupart du temps, les désordres que l'on trouve dans une activité de production ou de service proviennent du système* » (p. 35).

Mettre en évidence dans une organisation ce partage des responsabilités entre le management et les employés peut présenter au moins deux avantages sur un plan éthique

- non seulement celui de contrôler la tendance humaine à trouver un coupable, un « *bouc émissaire* » (Girard, 1989),
- mais aussi d'inciter à la coopération, car les individus vont davantage travailler ensemble s'ils ne sentent pas que l'on va leur rejeter la faute voire les « *diaboliser* » (Nayebpour, Koehn, 2003).

3.3. La théorie de la connaissance

Pour Deming (1996, p. 88), il n'y a pas de connaissance sans théorie et l'information n'est pas la connaissance. La connaissance provient de la théorie et a une dimension temporelle. Sans théorie, il n'y a aucun moyen d'utiliser l'information qui arrive à chaque instant, aussi rapide et aussi complète qu'elle soit (comme elle l'est aujourd'hui). Par ailleurs, l'expérience n'enseigne rien sans la théorie. Reproduire une expérience réussie, sans la comprendre avec

l'aide de la théorie, ne conduit pas à la connaissance. L'expérience permet seulement de décrire alors que la théorie explique le pourquoi des choses. La théorie établit une relation de cause à effet qui peut être utilisée pour la prévision ; elle peut être testée et validée.

La prévision et l'apprentissage sont des éléments décisifs pour les managers dans la conduite des organisations et pour les employés dans la réalisation de leurs activités quotidiennes. La théorie est à la source de la prévision et l'apprentissage car elle permet de décider, par exemple de comprendre pourquoi une suggestion du management est appropriée et sous quelles conditions la solution peut conduire à des résultats (3.3.1). Il s'agit de comprendre également pourquoi certains facteurs de performance non mesurés et non mesurables sont si importants dans la prise de décision (3.3.2).

3.3.1. La connaissance et l'apprentissage

Chacun, à son niveau, a besoin de connaissance pour agir (ou ne pas agir) en fonction des situations qu'ils rencontrent. Par exemple, lorsqu'ils rencontrent des problèmes, les employés doivent savoir en identifier les causes afin de trouver des solutions et prévenir leur apparition dans l'avenir. Les managers doivent connaître les interdépendances entre départements et veiller à un fonctionnement harmonieux. La direction générale doit connaître l'environnement externe afin de pouvoir répondre aux changements qui affectent l'organisation. Les managers et la direction générale doivent savoir interpréter les variations, connaître leurs effets sur les performances des départements et sur celles de l'entreprise dans sa totalité (Hillmer, Karney, 2001). Pour M. R. Nayeypour et D. Koehn (2003), des procédures d'identification et de reporting de problèmes ou de comportement problématiques peuvent permettre au management et aux employés d'entreprendre des actions en commun pour modifier des comportements inacceptables, favoriser des comportements plus justes et rendre l'entreprise plus éthique.

Par ailleurs, l'apprentissage doit être permanent. Il est considéré comme une valeur morale essentielle devant être intégrée au quotidien par les individus : « *chacun devrait se demander chaque jour ce qu'il a fait pour améliorer son apprentissage et ses compétences au travail, et comment il a progressé pour s'assurer d'une meilleure qualité de vie* » (Deming, 1986, p. 58)

Un comportement socialement responsable est une façon d'être et par conséquent doit être intégré dans les décisions et les actions quotidiennes (Schneider et *al.*, *op.cit.*). Des considérations morales doivent être intégrées en permanence par les individus. Enfin, pour Deming, la connaissance organisationnelle, ce ne sont pas seulement des données et des quantités mesurables. Un bon management nécessite plus que des données et des résultats visibles.

3.3.2. L'importance de facteurs de performance non mesurés et non mesurables

Certains facteurs parmi les plus importants dans le management des organisations sont fréquemment non mesurés et peuvent ne pas être mesurables. Derrière cette hypothèse, il y a l'idée que ce qui ne peut être mesuré ne peut être géré et ce qui ne peut être géré n'est pas important. Or s'il est important que les managers disposent de bons indicateurs pour faire leur travail, ce n'est pas parce que l'on ne mesure pas les choses qu'elles ne sont pas importantes (Hillmer, Karney, 2001) : « *c'est une idée fausse de supposer que tout ce qui n'est pas mesurable n'est pas gérable – c'est un mythe coûteux* » (Deming, 1996, p. 30) Pour J. Pfeffer (1994, 1998), les bénéfices de la création d'un environnement propice à la fierté au travail des employés sont considérables. Quand les managers prennent des décisions qui ont un impact sur ces dimensions, souvent l'effet n'est pas quantifiable au moment où la décision est prise et peut même ne jamais être connu. Cependant, ces décisions doivent être prises et les managers qui manquent de prendre en considération ces facteurs qui ne sont pas quantifiables ne prennent pas des décisions aussi efficaces qu'ils devraient.

Deming cite plusieurs facteurs importants qui sont méconnus ou méconnaissables comme :

- l'effet multiplicateur d'un client satisfait ou d'un client insatisfait ;
- les améliorations, en aval, de la qualité et de la productivité provenant d'améliorations, en amont, de la qualité ;
- l'amélioration de la qualité et de la productivité provenant de la coopération entre plusieurs départements ;
- ou la perte de motivation du personnel liée à un travail insatisfaisant.

Plus généralement, le problème que pose implicitement Deming est que des actions importantes du point de vue de l'éthique et de la RSE pourraient ne pas être entreprises, soit parce qu'elles ne produisent pas d'effets visibles à court terme, soit parce qu'elles ne produisent pas du tout d'effets visibles. Se pose en effet le problème de l'impact des actions liées à la RSE dès lors que, comme l'indique M. Capron et F. Quairel- Lanoizelée (2006), les aspects qualitatifs de la RSE sont mal pris en compte alors que les dimensions quantifiables sont plus faciles d'utilisation.

3.4. La psychologie des individus

La connaissance de la psychologie doit permettre au manager de prendre conscience que les gens sont différents et d'utiliser ces différences pour optimiser le système. Pour Deming, « *dans l'industrie, le gouvernement et l'éducation, les pratiques de management reposent sur l'hypothèse que tout le monde se ressemble* » (1996, p. 89). Cependant, les gens apprennent de différentes façons, selon différents rythmes et à différents niveaux de performance. Il faut donc savoir ce qui motive les personnes, distinguer ce qui les motive vraiment, et ce qui les motive moins (3.4.1), connaître aussi le phénomène de « *super justification* » (« *over justification* ») (3.4.2).

3.4.1. La motivation intrinsèque

La réalisation des buts de n'importe quel système passe par la motivation des personnes, et la motivation la plus importante est celle qui provient des personnes elles-mêmes. Deming émet l'hypothèse que les personnes ont des besoins d'estime et de réalisation de soi (Maslow, 1943) « *Tout homme est né avec le besoin de communiquer avec ses semblables, et le besoin d'être aimé et estimé* » (Deming, 1996, p. 90). Et il convient de distinguer différents facteurs de

motivation (Herzberg, 1959), deux sources de motivation, l'une intrinsèque correspondant à des qualités innées, l'autre extrinsèque tendant à se substituer progressivement à la première, voire à la détruire (Deci, Ryan, 1985). Deming pense que la source principale de la motivation est intrinsèque à l'individu mais que l'accent mis sur la motivation extrinsèque a un effet destructeur.

« Tout homme est né avec la motivation intrinsèque, l'amour-propre, la dignité, le désir de coopérer, la curiosité, le plaisir d'apprendre. Très développés au commencement de la vie, ces attributs sont progressivement écrasés par les forces de destruction. Ces forces provoquent l'humiliation, la crainte, la légitime défense, la concurrence pour les médailles d'or, pour les diplômes, pour les bonnes notes au travail. Elles nous conduisent tous à jouer non par plaisir mais pour gagner. Elles détruisent en nous le plaisir d'apprendre, le plaisir de travailler, l'innovation. Les motivations extrinsèques (résignation complète devant les pressions extérieures) remplacent progressivement la motivation intrinsèque, l'amour-propre et la dignité » (p. 104).

Ainsi, les effets de la motivation intrinsèque et extrinsèque ne s'additionnent pas même si Deming reconnaît que motiver les gens n'est pas si simple. *« Les motivations extrinsèques peuvent donner indirectement des résultats positifs. Par exemple, quand on est embauché pour un travail, on reçoit un salaire... Certaines motivations extrinsèques favorisent donc le développement de l'amour propre. Mais une complète soumission aux motivations extrinsèques conduit à la destruction de l'individu... » (p. 90).*

La motivation intrinsèque est une des caractéristiques clefs des comportements socialement responsables (Schneider et al., *op.cit.*), c'est-à-dire de comportements volontaires qui bénéficient aux autres (« *prosocial behavior* ») sans attente de récompenses externes et sans nécessairement renoncer à soi (Eisenberg, 1996). Pour Shamir et al. (1993), ce qui motive intrinsèquement les personnes ne provient pas seulement de l'idée de bien faire les choses, ou de se sentir compétent ou encore d'exercer un pouvoir et un contrôle sur les choses « *self esteem* ». La motivation intrinsèque provient également et surtout d'une « *valeur personnelle* », c'est-à-dire d'une vertu et d'une valeur morale au sens de la joie ou de la réalisation de soi selon Aristote (*eudemonia*) : les personnes font les choses par rapport à ce qu'elles sont et parce qu'en les faisant, elles établissent et affirment leur identité.

Pour Deming, les gens ont besoin d'estime, souhaitent apporter leur contribution à la société dans laquelle ils vivent, et être fiers de leur réalisation (Hillmer, Karney, 2001). Ils sont prédisposés à se réaliser et à être heureux dans leur travail mais ces qualités ne peuvent être actualisées que si les pratiques de management le permettent. *« Certains sont nés avec un penchant naturel pour l'étude. L'étude est une source d'innovation. Certains ont hérité de la possibilité d'être heureux dans leur travail. Un bon management nous aide à préserver et à développer ces qualités innées » (p. 90).*

3.4.2. Le phénomène de super justification

Le problème avec la motivation extrinsèque est qu'elle est une dépendance et qu'elle tend à annihiler la motivation intrinsèque. Plus encore, elle est une super justification qui peut conduire à mal agir malgré de bonnes intentions.

« Les systèmes de récompenses qui sont actuellement pratiqués sont souvent de super justifications. Lorsque quelqu'un reçoit une médaille ou une récompense sous forme d'argent pour une action qu'il a faite uniquement pour son plaisir, cette récompense peut être considérée comme une super justification. Dans ce cas, le résultat d'une récompense sous

forme d'argent est au mieux insignifiant, mais peut être source de découragement » (1996, p. 91).

Deming relate de nombreux exemples où des récompenses externes non adaptées aux situations peuvent blesser la dignité des personnes, les décourager (p. 92), engendrer des conflits et des frustrations (p. 94). A propos d'un employé qu'il souhaitait remercier pour un service rendu, Deming indique : *« en voulant le payer, j'avais essayé de changer nos relations. L'intention était bonne, mais l'acte était mauvais. J'ai décidé d'être désormais plus prudent »*. De plus, nous sommes souvent amenés à reproduire les mêmes erreurs : *« je me demande combien de fois j'ai fait la même erreur... quand le travail a été fait uniquement par plaisir, une récompense sous forme d'argent est blessante. ... Celui qui reçoit une récompense est motivé à travailler pour recevoir une récompense »* (p. 94). Enfin, pour Deming, des signes de reconnaissance sont souvent beaucoup plus importants que des récompenses sous forme d'argent. Deming prend l'exemple d'un médecin qui l'avait soigné et à qui il avait adressé avec son chèque un petit mot de remerciements pour un bon diagnostic et pour les soins qu'il lui avait prodigués : *« quelques semaines plus tard... il m'a dit que la reconnaissance d'un patient comptait beaucoup pour lui... Que serait-il arrivé si j'avais ajouté cinq dollars au chèque du docteur D...en signe d'appréciation ? Je l'aurais vexé. Ceci aurait été un horrible exemple de super justification. Je pense qu'un bon signe d'appréciation dans ce cas serait de donner une certaine somme à un hôpital en demandant qu'elle serve, sous le contrôle du docteur D..., à soigner des patients qui ne peuvent pas payer »*

L'approche de Deming est conséquentialiste dans la mesure où il montre à partir d'exemples que du tort est causé à des personnes uniquement parce que d'autres sont inconscients des effets possibles de leurs actions, notamment en donnant de l'argent. Elle relève également d'une éthique des vertus dans le sens où il considère, qu'au-delà des seules conséquences de nos actions vis-à-vis des autres (en termes d'utilité), d'autres options possibles à nos actions. Il est à signaler enfin l'importance qu'il accorde aux *« compétences d'écoute »* (*good listening skills*) qui permettent d'agir mieux, plus justement et plus respectueusement (Nayebpour, Koehn, 2003), en l'occurrence, de mieux comprendre les motivations de chacun.

« L'acte le plus important qu'un chef puisse faire est de comprendre ce qui est important pour chacun de ses subordonnés. Nous sommes tous différents. Les degrés de motivation intrinsèque et de motivation extrinsèque sont différents. C'est pourquoi il est primordial que le chef passe du temps à écouter un employé pour comprendre ses motivations : être reconnu par l'entreprise, être reconnu par ses collègues, avoir du temps d'écrire des articles, avoir un horaire flexible... De cette manière, un chef peut apporter à ses subordonnés quelque chose de positif et peut même aider certains à remplacer leurs motivations extrinsèques par des motivations intrinsèques » (Deming, 1996, p. 93).

Conclusion

L'objectif de cette recherche était d'explicitier les hypothèses non formulées du système de connaissance approfondie de Deming et de voir en quoi ses prescriptions sur le rôle des individus et la transformation des systèmes de management peuvent favoriser des comportements socialement responsables. Chacun des quatre éléments interdépendants de son système de connaissance approfondie contient des prescriptions dont nous avons pu mettre en évidence les fondements éthiques, notamment ses relations avec les principales approches de l'éthique : déontologique, conséquentialiste et l'éthique des vertus.

En revanche, le système de pensée de Deming présente plusieurs limites et n'est pas suffisant en lui-même pour favoriser des comportements socialement responsables et une approche intégrée de la RSE. Ce système comporte des présupposés et des zones d'ombre qu'il conviendra d'explorer dans le cadre de recherches futures. Certes, il est difficile de voir si l'adoption des principes de Deming peut conduire, en pratique, à des comportements socialement responsables. Son système de pensée est conçu comme un tout cohérent dont il est impossible d'isoler les éléments. Ensuite, ses positions radicales sur la transformation des systèmes de management ne prêtent guère à des expérimentations. Enfin, certaines de ses préconisations n'ont des effets qu'à long terme tandis que d'autres, comme les effets de l'amélioration du système sur le bien-être des employés, sont impossibles à évaluer. C'est pourquoi, une des seules alternatives possibles consiste à confronter, plus encore, les hypothèses implicites de Deming à des recherches à la fois théoriques et appliquées sur l'éthique et la RSE. Ce travail que nous avons commencé mérite de ce point de vue des approfondissements. Un de ces approfondissements serait d'examiner la question fondamentale des choix des individus d'agir ou de ne pas agir de façon socialement responsable dans certaines situations. Deming met en évidence que 94 % des problèmes d'une organisation provient du management, moins de 6 % relevant de comportements problématiques des employés. Or, s'il est clair que certaines pratiques de management empêchent les employés de bien agir, de faire « ce qu'il faut comme il faut », il est clair également que certains problèmes proviennent des individus eux-mêmes, notamment de leur malveillance. Il est à considérer aussi des situations où les individus ne souhaitent pas, par choix, ni prendre de nouvelles responsabilités au travail, ni contribuer à la société. L'éthique et la responsabilité sociale des entreprises ne peuvent s'expliquer uniquement à travers le prisme du système de management. En second lieu, Deming accorde une place centrale au client considéré comme la partie prenante prioritaire à satisfaire. Or, non seulement le client n'est pas une référence éthique mais aussi se pose dans de nombreuses situations le problème de l'arbitrage entre les intérêts des différentes parties prenantes. Aussi les propos de Deming peuvent-ils être utilitaristes (satisfaire les clients et le plus grand nombre), déontologiques (le devoir de chacun est de contribuer au système, le devoir de la firme est d'être compétitive et de conserver les emplois) ; en pratique, ces repères éthiques ne suffisent pas toujours dans certains contextes comme les délocalisations, les restructurations, les licenciements... Enfin, le système de Deming s'intéresse prioritairement aux individus et à l'éthique des managers comme vecteur de changement dans les organisations et se rapproche aussi beaucoup d'une éthique des vertus. Or, il serait important de préciser, plus encore, cette hypothèse car elle nous semble relativement incompatible avec les perspectives utilitariste et déontologique contenues dans les référentiels des prix et certifications qualité fondés sur un contrôle, par le management, de l'éthique de l'organisation et des employés.

Bibliographie

ANDERSON J.C., RUNGTUSANATHAM M., SCHROEDER R.G., (1994), "A theory of quality management underlying the deming management method", *Academy of Management Review* 19 (3), pp. 472–509.

ANDERSON J.C., RUNGTUSANATHAM M., SCHROEDER R.G., DEVARAJ S., (1995), "A path analytic model of a theory of quality management underlying the deming management method : preliminary empirical findings". *Decision Sciences*, 26 (5), pp. 637–658.

ARBOUCHE M., (2008), Développement des compétences éthiques. Une approche par l'éthique des vertus, *Revue management et avenir*, 2008/6, N° 20, p. 115-128.

BORONAT P., CANARD F. (1992), Préface et traduction de l'ouvrage "A Guide For Implementing Total Quality Management" édité par le Reliability Analysis Center (Département de la Défense des Etats-Unis). Bibliothèque qualité du Mouvement Français pour la Qualité, Paris.

BORONAT P., CANARD F. (1995), "Management par la Qualité Totale et changement organisationnel", dans *Les nouvelles formes organisationnelles* (sous la direction de M. Rainelli, J-L. Gaffard et A. Asquin,) Editions Economica, pp. 217-234.

CAMPODONICO A., (2008), "Sagesse pratique et éthique de la vertu dans la pensée anglo-saxonne contemporaine", dans *Le jugement pratique. Autour de la notion de phronèsis* (dir. D. Lories et L. Rizzerio), Paris, Vrin, « Bibliothèque d'Histoire de la Philosophie », 384 p.

CANARD F., (2009), *Management de la qualité*, Collection Master pro, Gualino éditeur, Paris, 253 p.

CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F., (2006), "Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale", *La Revue de l'Organisation Responsable*, N°1. pp 5-17.

CRILLY D., SCHNEIDER S.C., ZOLLO M., (2008), Psychological antecedents to socially responsible behaviour, *European Management Review*, 5, pp. 175–190

DECI E. L., RYAN R. M., (1985), *Intrinsic motivation and self determination in human behaviour*, New York: Plenum.

DEMING W.E. (1972), "Code of Professional Conduct", *International Statistical Review*, vol.40, pp. 215-219.

DEMING W.E., (1986), *Hors de la crise*, Economica, Paris, 2ème édition, 1991, 352 p., (3ème édition, 2002), (traduction française par J-M. Gogue de *Out of Crisis*, Cambridge University Press, Cambridge, 1982, 1986).

DEMING W.E., (1994), *Du nouveau en Economie*, Economica, Paris, 1996, 202 p., (traduction française par J-M. Gogue de *The New Economics for Industry, Government, Education*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Educational Services, 1993, 1994).

EISENBERG N., (1996), "Caught in a Narrow Kantian Perception of Prosocial Development: Reactions to Campbell and Christopher's Critique of Moral Development Theory", *Developmental Review*, 16(1) : 48-68.

FRIEDMAN M., (1970), "The social responsibility of business is to increase its profits, *New York Times Magazine*, Sept. 13 : 32-33.

GIRARD R., (1989), *The Scapegoat*, Johns Hopkins University Press, Baltimore.

GRANT R., SHANI R., KRISHNAN R. (1994), « Le TQM, une vraie rupture managériale », *L'Expansion Management Review*, Eté 1994, pp. 48-59, article publié en anglais dans la *Sloan Management Review* sous le titre « TQM's Challenge to Management Theory and Practice », hiver 1994, volume 35, n°2.

HERTZBERG F., (1959), *The Motivation to Work*, New York: John Wiley and Sons.

HILLMER S., KARNEY D., (1997), Towards understanding the foundations of Deming's theory of management, *Journal of Quality Management*, Volume 2, Issue 2, pp. 171-189.

HILLMER S., KARNEY D., (2001), "In support of the assumptions at the foundation of Deming's management theory", *Journal of Quality Management*, Volume 6, Issue 2, pp. 371-400.

JACQUES M.L., (1999), "The call for quality: Doing right things right", *Quality Progress*, 32(9), 48-54.

JOHNSON H.T., (2000), "Bringing Quality Management to Life: Variation and Sustainability in the Writings of W. Edwards Deming and Gregory Bateson", *Journal of Management History* (1/1/01).

JOHNSON H.T., BROMS A., (2000), *Profit Beyond Measure*, The Free Press / Simon & Schuser, New York, NY.

KOEHN D., (1995), "A role for virtue ethics in the analysis of business practice", *Business Ethics Quarterly* 5(3), pp. 533-540

MASLOW A., (1943), *A theory of human motivation*, *Psychological Review*, vol. 50, 370-96.

MERCIER S., (2000), "La formalisation de l'éthique : un outil stratégique pertinent pour l'entreprise", *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, 9, pp. 101-123.

NAYEBPOUR M.R., KOEHN D., (2003), "The ethics of quality : Problems and preconditions", *Journal of Business Ethics*, 44(1), pp. 37-48.

NEAVE H. R., (1990), *The Deming dimension*, Knoxville, TN: SPC Press Inc.

PFEFFER J., (1994), *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*, Boston: Harvard University Press.

PFEFFER J., (1998), *The human equation : building profits by putting people first*, Boston: Harvard University Press.

PILKINGTON A, J. MEREDITH J., (2009), The evolution of the intellectual structure of operations management—1980–2006: A citation/co-citation analysis, *Journal of Operations Management*, 27, pp. 185–202.

POLITO T., KROS J., BERRY R., (2004), "Enumeration of the organizational culture prescribed by the Deming theory of management" *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Jan.

PORTER M. E., KRAMER M.R., (2002), "The competitive advantage of corporate philanthropy", *Harvard Business Review*, 80: 56–69.

RAIBORN C., PAYNE D., (1996), "TQM : Just What the Ethicist Ordered", *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, No. 9, pp. 963-972.

RICOEUR P., (1990), *Soi-même comme un autre*, Seuil.

ROTH B., (1993), "Is it quality improves ethics or ethics improves quality ?", *The Journal for Quality and Participation*, Vol. 16, No. 5, pp. 6-10.

RUNGTUSANATHAM M., FORZA C., FILIPPINI R., ANDERSON J.C., (1998), "A replication study of a theory of quality management underlying the deming management method: insights from an Italian context", *Journal of Operations Management*, 17, 77–95.

- RUNGTUSANATHAM M., OGDEN J.A., WU B., (2003), "Advancing theory development in total quality management: a "Deming management method" perspective". *International Journal of Operations and Production Management*, 23 (8), 918–936.
- SCHNEIDER S.C., OPPEGAARD K., ZOLLO M., HUY, Q., (2005), "Socially responsible behaviour : developing virtue in organisations", Submitted to *Organization Studies*.
- SHAMIR B., HOUSE R.J, ARTHUR M.B., (1993), "The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept-based theory", *Organization Science*, 4: 577-594.
- SHEWHART W., (1931), *Economic control of quality of manufactured product*, New York : D. Van Nostrand Company.
- STAHL M. J., GRIGSBY D. W., (1997), *Strategic Management; Total Quality & Global Competition* (Blackwell, Oxford).
- WICKS A.C., (2001), "The value dynamics of total quality management: ethics and the foundations of TQM", *Business Ethics Quarterly*, 11(3), pp. 501-536.
- ZWETSLOOT, G.I.J.M., (2003), "From management systems to corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, pp.201-207.